



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN

# **DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN**

RESEARCH REPORT 9923

**LAAGGESCHOOLDEN EN HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT: VERDRINGING  
OF WAARDERING VAN DIVERSITEIT?**

door  
**M. JANSSENS**

D/1999/2376/23

**LAAGGESCHOOLDEN EN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:  
VERDRINGING OF WAARDERING VAN DIVERSITEIT?**

Maddy Janssens

K.U.Leuven

Departement Toegepaste Economische Wetenschappen

Organisatie & Personeelsbeleid

Naamsestraat 69

3000 Leuven, België

Tel: 016-326874

Fax: 016-326732

Eerste ideeën rond HRM en Laaggeschoolden werden gepresenteerd op Vlaams Sociaal Economisch Forum, 'Laaggeschoold, hooggewaardeerd' 17 september 1998. De auteur dankt Carine Drijkoningen, Marie-Ann Gilté, Luc Sels, Katrien Seynaeve, Chris Steyaert, Kris Van Looveren, Jos Veijfeijken en de anonieme reviewers voor hun waardevolle inzichten en bedenkingen.

## **LAAGGESCHOOLDEN EN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: VERDRINGING OF WAARDERING VAN DIVERSITEIT?**

*De tewerkstellingsmogelijkheden van laaggeschoolden zijn in het verleden voornamelijk onderzocht via arbeidsmarktstudies naar veranderende functie-inhouden. Om de verdringingseffecten van laaggeschoolden volledig te begrijpen is het echter van belang om tevens het perspectief van bedrijven te kennen. Wanneer organisaties bij het aanwerven de keuze hebben, bestaat immers de neiging om eerder te kiezen voor de hoger opgeleiden. Recent onderzoek in Vlaanderen (Pollet, Van Hootegem, Jorens & Wijns, 1998) heeft aangetoond dat de bedrijfsinterne keuzes die de intrede van laaggeschoolden in bedrijven bemoeilijken zich voornamelijk situeren op het niveau van het personeelsbeleid. Om de problematiek van laaggeschoolden effectief aan te pakken wordt daarom vaak Human Resource Management (HRM) aanbevolen. De vraag die we in dit artikel willen opnemen is in welke mate het huidige dominante HRM discours inderdaad de intrede en integratie van laaggeschoolden kan bevorderen. Vertrekkende vanuit de definitie van HRM analyseren we de onderliggende veronderstellingen van HRM ten opzichte van laaggeschoolden. Aanvullend bediscussieren we een alternatief model van HRM dat vertrekt vanuit diversiteit en waarin de waardering voor de eigenheid van laaggeschoolden wordt nagestreefd.*

### **1. Waar zijn de laaggeschoolden?**

Op basis van het databestand van niet-werkende werkzoekenden in het Vlaams Gewest van eind juni 1997, blijkt dat de zeer langdurige werklozen, goed voor één derde van het totaal aantal werkzoekenden, voor drievierde bestaat uit laaggeschoolden. Bijna de helft hiervan zijn vrouwen tussen 25 en 45 jaar (Vanhoren, Wets & Struyven, 1998). Deze gegevens bevestigen eerdere conclusies dat de arbeidsmarktsituatie zeer ongunstig is voor mensen die enkel lager onderwijs hebben beëindigd en vooral voor vrouwen die maximaal hoger secundair onderwijs afmaakten (Holderbeke, 1996). Het is echter niet zo dat er geen vacatures meer worden uitgeschreven voor laaggeschoolden. Voorgaand onderzoek (Lamberts, 1994) toonde tevens aan dat, in sectoren waarin verhoudingsgewijs veel laaggeschoolden tewerkgesteld werden, zelfs voor meer dan 45% van de vacatures hoogstens een

getuigschrift lager secundair onderwijs werd gevraagd. Bij meer dan 30% betrof het zelfs een getuigschrift van enkel lager onderwijs. Maar uit hetzelfde (Lamberts, 1994) en gelijkaardig (Denolf & Denys, 1996) onderzoek bleek ook dat één op drie van de beschikbare vacatures voor deze doelgroep ingevuld worden door iemand met een hogere scholingsgraad.

### **1.1. Verdringingsprocessen op het niveau van personeelsbeleid**

De intrede van laaggeschoolden blijkt voornamelijk bemoeilijkt te worden door bedrijfsinterne keuzes die zich situeren op het niveau van personeelsbeleid (Pollet, Van Hootegeem, Jorens & Wijns, 1998). Meer bepaalt blijkt het recruteringsproces in bedrijven vaak systematisch tot overvraging te leiden. De gevonden redenen in recent casestudie onderzoek (Pollet et al., 1998) zijn ondermeer de veronderstelling dat hogere kwalificaties automatisch leiden tot een betere uitvoering van de functie, het rekruteren op voorraad om de kwalificaties alvast in huis te hebben, en het bepalen van een vacatureprofiel op basis van de moeilijkste, maar soms zelden voorkomende taken. Dit stemt overeen met vorige onderzoeksresultaten waar werkgevers de redenen geven om geen laaggeschoolden in dienst neemt. Hun bezwaren verwijzen in eerste instantie naar opleiding en begeleiding. Zij nemen geen laaggeschoolden in dienst omdat de functies een hoge scholing en ervaring vragen en omdat de noodzakelijke begeleiding als te intensief wordt beschouwd (Lamberts, 1994).

Naast deze redenen wordt het scholingsniveau vaak gehanteerd als een signaalfunctie voor ander veronderstelde kenmerken van werknemers zoals flexibiliteit, doorzettingsvermogen, zelfstandig kunnen werken, sociale aangepastheid (Lamberts, 1994). Uit dit onderzoek komt ook naar voor dat bij de beoordeling van verschillende profielen van kandidaten de belangrijkste kenmerken geslacht, leeftijd, gezond en afkomst blijken te zijn. Naast hoge scholingsgraad, gaat de voorkeur uit naar een jonge, gezonde, autochtone man (Lamberts, 1994). Dat stereotype beeldvorming een belangrijke rol speelt bij het selectieproces komt tevens tot uiting bij de gevolgen die werkgevers vrezen bij het aannemen van kansarme laaggeschoolden. Die zijn een hoge graad van absenteïsme, een gebrekkige kwaliteit van het werk, een lage productiviteit en een te lange inwerkperiode (Lamberts, 1994). Omwille van deze gevreesde gevolgen worden laaggeschoolden met bepaalde kenmerken zoals het hebben van een strafregister geen kans gegeven. Ook de eerste indruk tijdens een sollicitatiegesprek is

belangrijk. Een gezonde indruk en verzorgd voorkomen veronderstelt immers een aantal andere eigenschappen zoals orde, stiptheid, zelfrespect, ... (Lamberts, 1994).

Naast de assumpties die het selectieproces sturen, tonen de bevindingen van gebruikte wervingskanalen bij het recruterende van laaggeschoolden verder aan hoe bedrijven eerder weinig voeling hebben voor de specifieke situatie van laaggeschoolden. Uit onderzoeksresultaten bleek dat de VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling) het meest frequent als wervingskanaal gebruikt wordt voor laaggeschoolden, maar dat slechts 22,4% van de vacatures waarvoor onder andere gebruikt gemaakt wordt van de VDAB ook effectief ingevuld wordt door dit kanaal. De kanalen waardoor aangeworvenen gerecruteerd worden zijn voornamelijk via spontane mondelinge sollicitaties, via familie en kennissen van werknemers, en via advertenties in de streekkrant (Lamberts, 1994; Denys, 1993).

## **1.2. HRM als aanbeveling?**

Deze onderzoeksresultaten tonen aan hoe de manier van recruterende en de stereotype veronderstellingen bij het selectieproces op zich reeds de instroom van laaggeschoolden beperken. Vanuit deze bevindingen wordt de aanbeveling geformuleerd dat organisaties hun recruteringsbeleid dienen te integreren in hun strategisch beleid in het algemeen en hun Human Resource Management-beleid in het bijzonder (o.m. Pollet et al., 1998, p. 87). HRM wordt hierbij beschouwd als een nieuw type personeelsbeleid waarin strategie en rationaliteit het winnen van de reactieve en subjectieve benadering van het oude personeelsbeleid.

Aansluitend hierbij vindt men vaak een opsomming van economische redenen waarom bedrijven er belang bij hebben om laaggeschoolden in dienst te nemen. Deze voordelen zijn ondermeer de motivatie van laaggeschoolde mensen om bepaalde routinejobs uit te voeren waardoor ze minder snel van job veranderen. Tevens zouden laaggeschoolden, wanneer zij succesvol geïntegreerd zijn in het bedrijf, meer dan gewone inzet en loyaliteit ten opzichte van de werkgever tonen (Steunpunt WAV, 1996). En omgekeerd vindt men ook de argumentatie dat de verdringing van laaggeschoolden ten gunste van hoger opgeleiden risico's omvat. Bij overvraging worden de bedrijven immers geconfronteerd met bepaalde gevolgen zoals demotivatie bij diegene die onder zijn/haar niveau moet werken, demotivatie bij zittende

werknemers die een verhoopte promotie niet krijgen, minder dan optimale prestaties en verloop naar andere jobs (Pollet et al., 1998).

Vanuit deze aanbeveling om HRM aan te wenden als mogelijke hefboom tot intrede en integratie van laaggeschoolden stel ik in dit artikel de vraag in welke mate het huidige dominante HRM discours inderdaad aan deze verwachting kan/wil tegemoet treden. Vanuit de definitie van HRM en een verdere analyse naar de onderliggende veronderstellingen blijkt immers een eerder geringe bereidheid om laaggeschoolden te werk te stellen.

## **2. De veronderstelling van HRM: Op zoek naar maximaal potentieel**

Human Resource Management kende een ophefmakende introductie in de jaren 80. Organisaties werden geconfronteerd met bepaalde eisen zoals flexibiliteit, kwaliteit en klantgerichtheid die maakten dat organisaties het belang van mensen onderstreepten. Mensen mochten niet langer als een kost beschouwd worden maar als een belangrijke hulpbron, het menselijk kapitaal van de organisatie. Vanuit de veronderstelling dat mensen de kern van de organisatie uitmaken werd er beklemtoond dat de manier van mensen managen cruciaal is voor het succes van de organisatie. Of met andere woorden, HRM streeft naar een maximale benutting van menselijke potentieel om de strategische doeleinden van een organisatie te behalen (Storey, 1995). Deze doelstelling heeft mede bepaald dat HRM zich in eerste instantie ging richten naar het midden- en hoger kader, waar dit potentieel aanwezig is. Andere groepen van werknemers zoals arbeiders en lager bedienden worden vaak niet opgenomen in het HRM discours. Vanuit deze onderliggende filosofie is het dan niet verwonderlijk dat de HRM literatuur zo goed als geen aandacht besteed aan laaggeschoolden of andere zogenaamde risicogroepen.

De volgende anekdote illustreert hoe deze zoektocht naar potentieel soms in praktijk wordt gebracht. Een internationaal bedrijf in Vlaanderen kende het volgende HRM initiatief: werknemers kregen een premie van 230.000 Bfr indien hun kind een universitair diploma behaalde met onderscheiding zonder ooit te moeten herkansen. De vraag die ik verder in de tekst opneem maar die ik hier reeds wil stellen is: hoe sterk creëert men hierdoor een prestatiegericht klimaat waarbij enkel de besten en de sterksten gewaardeerd worden? Waar ligt in dit 'kleine' voorbeeld het respect voor de andere, voor diegene die minder lang naar school gaan?

Naast de definitie van HRM die weinig of geen aandacht besteedt aan laaggeschoolden en andere zogenaamde risicogroepen draagt ook de manier waarop HRM haar doelstelling tracht te verwezenlijken bij tot het verdringen van laaggeschoolden. De wijze van implementatie resulteert immers in het bestaan van een normwerknemer en het gebruik van voornamelijk technische instrumenten om deze normwerknemer te managen. Indien er via doelgroepenbeleid toch aandacht besteed wordt aan andere werknemers blijft de onderliggende veronderstelling er één van uitsluiting van 'de andere/het andere.'

## **2.1. Het bestaan van een normwerknemer**

Bij het implementeren van de HRM doelstelling hanteert men voornamelijk een top-down benadering dat het primaat van de strategie weergeeft (Janssens & Steyaert, 1996). Dit strategisch karakter is het voornaamste kenmerk waarop HRM zich tracht te onderscheiden van personeelsbeleid (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984; Tichy, Fombrun & Devanna, 1982). Vertrekkende van de strategie van de organisatie identificeert men als HR manager de noodzakelijke kennis, kunde en attitudes van werknemers. Vervolgens ontwerpt men gesystematiseerde en formele instrumenten om deze eigenschappen te meten en stemt men de verschillende HRM-instrumenten op elkaar af. Indien bijvoorbeeld kwaliteit via zelfsturende teams de strategische doelstelling is, betekent dit dat mensen geselecteerd dienen te worden voor hun eigenschappen als teamwerker, zij tevens beoordeeld worden voor de bijdrage die zij leveren tot de teamresultaten, zij hiervoor een beloning krijgen, en opleiding krijgen om hun teamvaardigen verder te ontwikkelen. Deze afstemming van HRM activiteiten met de strategie wordt in de HRM filosofie noodzakelijk geacht om het potentieel wat aanwezig is in de organisatie zoveel mogelijk aan te spreken en de mensen betrokken te maken naar de doelstellingen van de organisatie toe. Door deze aanpak beoogt het HRM tevens objectief te zijn en een rechtvaardige en gelijke behandeling te waarborgen voor alle personeelsleden (Benschop, 1998). De veronderstelling is immers dat de mate waarin werknemers de noodzakelijke strategische eigenschappen bezitten hun prestatie en hun beoordeling tot promotie drijft.

Het gevolg van deze aanpak is echter dat men bepaalde normen hanteert waardoor men het beeld van een ideale werknemer creëert. Vanuit de strategische

doelstellingen van de organisatie is de ideale werknemer vaak de jonge man die full-time beschikbaar is, hooggekwatificeerd, multi-inzetbaar, mobiel, en carrière-gericht is. Doordat deze kenmerken als normen functioneren, beperken zij de mogelijkheden van mensen met bijv. andere werk orientatie, een handicap of laaggeschooldheid. Dat deze normkenmerken slechts aansluiten bij de situatie van sommige werknemers en niet stroken met de realiteit van vele andere werknemers, blijft doorgaans buiten beschouwing (Benschop, 1998). Vanuit het perspectief van deze 'anderen' is HRM dus helemaal niet zo rechtvaardig of objectief. Men erkent immers niet dat elke classificatie relatief is, afhankelijk van de criteria die men naar voorschuijft (Townley, 1994).

## **2.2. Technische implementatie van HRM doelstellingen**

Naast het bestaan van een normwerknemer beschouwt HRM het managen van mensen vaak als een technisch en rationeel proces. Men focust op het ontwikkelen van algemeen geldende instrumenten en methodieken die toelaten de normwerknemer zo efficiënt en effectief mogelijk te managen. Dit technisch, rationeel karakter van HRM komt tot uiting in de aandacht voor instrumenten en procedures zoals functie-analyses, detectie van opleidingsbehoeften, of uitgetekende loopbaanpaden.

Het gevaar van deze technische bekommernis is dat HRM weinig aandacht heeft voor de dagdagelijkse gebeurtenissen in een organisatie, zoals een conflict tussen een leidinggevende en zijn/haar ondergeschikte, een arbeider die wordt overgeplaatst naar een andere ploeg, een uitzonderingsgeval bij het verloningssysteem dat onrust brengt in een groep collega's,... kleine veranderingen die gemanaged worden onder de vorm van persoonlijke gesprekken in plaats van algemene antwoorden te geven (Janssens & Steyaert, 1996). Vanuit de bekommernis om aansluiting te vinden bij de strategische organisatiedoelstellingen, houdt HRM zich vaak uitsluitend bezig met de antwoorden op de grote wat-vragen en niet met de kleine hoe-vragen. Gevolg is dat wat HRM doet vaak losgekoppeld is van de specifieke mensen en concrete gebeurtenissen in de organisatie.

Een gelijkaardige conclusie komt naar voor uit Foucauldianse analyses van HRM praktijken waar men aandacht heeft voor het soort kennis en macht die HRM produceert (Townley, 1994). Vanuit deze benadering analyseert men hoe HRM-praktijken zoals functie-analyse, functiewaardering, selectie en beoordeling



disciplineringsmechanismen zijn die van een individu een object van kennis maken. Ook hier beklemtoont men de noodzaak om aandacht te hebben voor de sociale relaties in een organisatie en meer bepaald hoe de technische HRM-praktijken deze sociale relaties structureren (Townley, 1994).

Opmerkelijk is echter dat het juist dit technisch karakter is waarom HRM wordt aanbevolen als hefboom voor de tewerkstelling van laaggeschoolden. Zo zijn concrete aanbevelingen om intrede en integratie van laaggeschoolden te bevorderen ondermeer het op voorhand duidelijk en formeel schetsen van een expliciete functieomschrijving of het uittekenen van een duidelijk promotiepad (Pollet et al., 1998). Ook al verwijzen deze auteurs naar de politieke zijde of de wil van de bedrijven om laaggeschoolden meer kansen te geven, zij beschouwen voornamelijk de technische zijde en het rationele proces als remedie voor de irrationele motieven die leiden tot de verdringing van laaggeschoolden.

Hierbij moet toegevoegd worden dat deze technische implementatie niet altijd even sterk aanwezig is in alle invullingen van HRM. Zo streeft een socio-technische benadering van HRM (bijv. Doorewaard, De Nijs & Benschop, 1998) een evenwicht na tussen de technische en sociale kant van het organisatieproces. Deze benadering blijkt echter voornamelijk in bepaalde regio's aanwezig te zijn zoals Nederland and Scandinavië waar sociotechniek een gekende en aanvaardbare benadering in organisatie-ontwerp en ontwikkeling is. Het dominante HRM discours zoals dit zich voornamelijk ontwikkelt in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, beroept zich daarentegen sterk op de technische instrumentele invulling.

### **2.3. Uitsluiting van 'de andere/het andere'**

Tijdens de laatste jaren is men toenemende aandacht gaan schenken aan verschillende groepen die niet aan deze normwerknemer beantwoorden: vrouwen, ouderen, gehandicapten, migranten, HIV-patienten, laaggeschoolden,... Vanuit verschillende belangengroepen beklemtoont men dat de beroepsbevolking zowiezo gekenmerkt is door diversiteit en dat elke groep zijn eigen specifieke voordelen en bijdragen heeft voor een organisatie.

Ondanks de toenemende aandacht voor de tewerkstelling en integratie van andere groepen werknemers blijft men in de praktijk vaak vasthouden aan het denken in termen van ideale normwerknemers. Men definieert immers de positie van mensen

die tot een andere groep behoren veelal als een achterstand, een achterstand die met behulp van speciale positieve actieprogramma's ingelopen moeten worden. Bijgevolgd wordt het denken in termen van ideale normwerknemers niet als de kern van de problemen gezien maar wel diegenen die niet aan de gestelde normen voldoen, zij worden als problematisch bestempeld (Benschop, 1998).

Een traditionele oplossing voor organisaties is het formuleren van aparte beleidsterreinen en het ontwikkelen van een specifiek doelgroepenbeleid voor elk van de te onderscheiden categorieën (Benschop, 1998). Het zijn aanvullingen op het personeelsbeleid, waarmee veel organisaties vormgeven aan het omgaan met diversiteit. Zo krijgen we het allochtonenbeleid, het gehandicaptenbeleid, het emancipatiebeleid en het ouderenbeleid,... De reacties en gevaren zijn een sterke indicatie dat dit soort beleid niet dadelijk de integratie van deze 'andere' werknemers bevordert. Door te blijven denken in termen van positieve acties voor specifieke doelgroepen, roept men vaak weerstand op bij diegene die niet tot deze doelgroep behoren. Doelgroepenbeleid versterkt de constructie van de specificiteit en de rest vindt zich uitgesloten. Tegelijkertijd bestaat het gevaar dat specifieke acties een stigmatiserend effect hebben voor diegene die tot de doelgroep behoren. Zo kan positieve discriminatie voor vrouwen leiden tot een versterking van de idee dat een vrouw geen succesvolle carrière kan opbouwen vanuit haar eigen competenties en kwaliteiten.

Een studie naar de integratie van HIV-besmette werknemers illustreert hoe doelgroepenbeleid negatieve reacties kan oproepen (Van Gelder, 1998). Bijvoorbeeld, op de vraag van het IPAC (InterProvinciaal AidsCoördinaat<sup>1</sup>) om een door hen opgesteld nondiscriminatie charter te ondertekenen betreffende geïnfecteerde werknemers bleek dat de meeste privé-organisaties hierop negatief reageerden. Zo deelde de personeelsmanager van een internationaal autofabricant mee dat het charter meer waarborgen zou bieden aan HIV-besmette werknemers dan aan andere werknemers en dat dergelijke houding niet past in het personeelsbeleid van hun organisatie, dat er namelijk op is gericht alle medewerkers gelijk te behandelen.

Het fundamenteel probleem echter van deze speciale programma's is dat zij 'de andere/het andere' uitsluiten. Bij deze acties wordt het andere beschouwd als een uitdaging, als een speciaal aandachtspunt. Maar waar het fundamenteel omdraait is een erkenning van de stem van eenieder. Vanuit genderstudies (Alvesson & Billing,

1997; Benschop, 1996; Liff & Wajcman, 1996) beklemtoont men dat zolang 'vrouwen' als groep worden gepositioneerd tegenover mannen, zolang als zij als niet-mannen worden beschouwd, men nooit zal komen tot een waardering van het potentieel van 'vrouwen'. Zo gaat het ook om de stem van de lagergeschoolde, die niet klinkt als de schaduw van de hogergeschoolden, maar een stem die mogelijkheden en beperkingen heeft. In speciale programma's lijkt het ook alsof de norm, of dat nu mannen of hogergeschoolden zijn, niet problematisch is en dat hetgene wat afwijkt van de norm een last is. Wat niet gebeurt is 'het andere' een plaats geven en waarde toekennen. Maar vanuit een diversiteitsperspectief is er alleen verscheidenheid en vervaagt dé norm.

### **3. HRM met diversiteit als uitgangspunt**

Vanuit het fundamenteel probleem van uitsluiting van 'de andere/het andere' stellen we voor een HRM beleid te ontwikkelen vanuit het standpunt van diversiteit waarin 'de andere/het andere' een eigen plaats krijgt. Het hier gepresenteerde model van HRM is gebaseerd op de voorgaande analyse van het huidige HRM discours, aangevuld met inzichten uit zes interviews met bemiddelaars en deelname aan vijf stuurgroepvergaderingen met 10 vertegenwoordigers komende uit vijf sociaal-economieprojecten (Lehrmas project, 1998-1999). Als alternatief worden drie basisveronderstellingen van HRM naar voor geschoven die wijzen op heterogeniteit, respect voor specifieke bijdrage en aandacht voor noden van mensen. Naar implementatie van HRM betekent dit het uitwerken van drie peilers: mensen, organisatie en maatschappij. De bedoeling van het volgende deel is niet het zoveelste normatieve HRM model te presenteren, wel een aanzet te geven tot een betekenisvolle dialoog over een mogelijk alternatief HRM dat vertrekt vanuit de veronderstelling van diversiteit en waarin waardering voor de eigenheid centraal staat.

#### **3.1 Basisveronderstellingen: heterogeniteit - respect - noden**

Een HRM beleid met diversiteit als uitgangspunt vertrekt van de veronderstelling dat in een organisatie een heterogene groep van mensen is tewerkgesteld. De centrale aandacht is niet langer de normwerknemer maar de heterogeniteit die inherent aanwezig is in elke organisatie. Belangrijk bij deze

heterogeniteit is de bijkomende veronderstelling dat elk van deze medewerkers hun eigen specifieke waarde en bijdrage hebben.

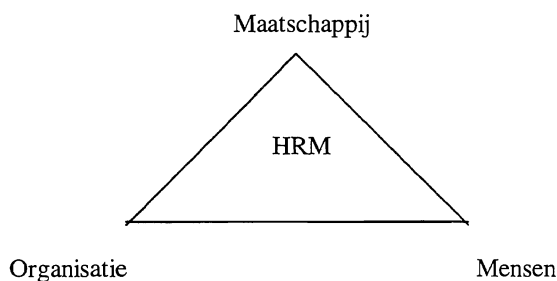
Een tweede veronderstelling verwijst naar het basis principe van respect. Een basis respect voor de eigen specifieke waarde en bijdrage van elke persoon, het tegemoet treden in wie iemand is, niet alleen voor wat hij/zij presteert maar voor de persoon in zijn/haar totaliteit. Dit betekent dat men weggaat van het zuiver technisch objectief, neutraal en onpersoonlijk HRM en men evolueert naar een HRM met begrip en waardering voor het specifieke van de verschillende personen die werkzaam zijn in de organisatie.

Als derde veronderstelling is dit HRM gericht op het herdefinieren van de norm in termen van de noden en behoeften van de 'andere'. In tegenstelling tot de speciale acties en initiatieven voor zogenaamde risicogroepen wordt de norm in vraag gesteld en komt verscheidenheid op de voorgrond. Dit impliceert dat de noden en behoeften van 'de andere/het andere' niet als problematisch worden beschouwd maar als inherent eigen aan werken met een heterogene groep. Een hiermee samenhangende uitdaging is deze noden en behoeften op een zinvolle manier te benaderen. In doelgroepenbeleid praat men steeds over a-priori gedefinieerde en homogene categorieën zoals 'laaggeschoolden' 'vrouwen' of 'allochtonen' die men plaatst tegenover 'hooggeschoolden', 'mannen' en 'autochtonen,' waardoor aandacht voor deze noden en behoeften snel weerstand oproept. Een zinvolle manier impliceert dat men deze polarisering probeert tegen te gaan en men aandacht kan hebben voor de eigenheid van een groep mensen zonder deze noodzakelijkerwijze te vergelijken met een andere groep (Liff & Wajcman, 1996). Anderzijds betekent het tevens dat men gelijkaardige behoeften over verschillende groepen zal terugvinden. Behoeftes aan flexibele werktijden kan men immers terugvinden bij zowel een jongere hogergeschoolde man, een oudere hogergeschoolde vrouw, of een jonge lagergeschoolde migrant. Vanuit een perspectief van diversiteit en verscheidenheid bestaat vervolgens de uitdaging erin de bestaande noden en behoeften van medewerkers te gebruiken om de normen in de organisatie te herdefinieren. Dit houdt in dat verschillende verwachtingen kunnen bestaan rond bijvoorbeeld flexibiliteit voor verschillende mensen. HRM met diversiteit als vertrekpunt wordt dan als het ware een specifiek bouwwerk met aangepaste normen voor verschillende groepen van mensen die in de organisatie werkzaam is. Of

in andere woorden, men brengt behoeften van bepaalde groepen werknemers vanuit de marges naar het centrum (Liff & Wajcman, 1996).

### 3.2 HRM peilers: mensen - organisatie - maatschappij

De uitwerking van deze HRM basisveronderstellingen steunt op drie peilers: mensen, organisatie, en maatschappij (zie Figuur 1). Waar in de traditionele HRM modellen er enkel plaats is voor de relatie tussen mensen en organisatie, heeft een HRM met diversiteit als vertrekpunt ook aandacht voor de maatschappelijke context van haar beleid.



**Figuur 1:** Drie Peilers voor HRM met Diversiteit als Uitgangspunt

De peiler 'mensen' verwijst naar de noodzaak om een beleid uit te stippelen dat rekening houdt met de specifieke behoeften en noden van het personeelsbestand. Zoals reeds aangegeven is de grote uitdaging echter om deze specifieke acties niet als categoriserend en stigmatiserend te laten ervaren. Om dit te voorkomen is het mijn inziens niet voldoende om enkel acties te ondernemen naar de zogenaamde doelgroepen toe maar is het noodzakelijk om tevens het organisatiebeleid, de tweede peiler, te herkaderen. Indien men vertrekt van werken met diverse mensen betekent dit dat men het idee van een gestandaardiseerde organisatie, een uniforme manier van werken verlaat. Dit houdt in dat het HRM zich mede de vraag moet stellen hoe een bedrijf georganiseerd kan worden waar de werkomstandigheden niet enkel ontworpen zijn voor de normwerknemer. Tot slot kan een HRM vanuit diversiteit de maatschappelijke context en de actoren die hierin werkzaam zijn niet negeren. Bepaalde organisaties hebben reeds kennis en ervaring opgebouwd rond werken met bepaalde 'doelgroepen'. Bij het uitwerken van een HRM vanuit diversiteit kunnen deze organisaties niet ontbreken. Maar het belang van de maatschappelijke context

gaat verder dan het binnenbrengen van deze externe partijen in een organisatie. Zolang het maatschappelijk beeld over de zogenaamde risicogroepen niet verandert, zal het uitwerken van enkel een organisatiemodel weinig verandering te weeg brengen. Dit houdt in dat HRM vanuit diversiteit zich tevens engageert naar het maatschappelijke discours van een gemeenschap toe en niet enkel naar het strategisch discours van een organisatie.

#### **4. Laaggeschoolden: Waardering vanuit HRM beleid**

De uitdaging bestaat erin om deze algemene veronderstellingen van heterogeniteit, respect voor de eigenheid en aandacht voor specifieke noden om te zetten in een concreet beleid of project rond de tewerkstelling van laaggeschoolden of andere zogenaamde risicogroepen. Vanuit de literatuur en interviews met de praktijkdeskundigen komen verschillende concrete acties en aandachtspunten naar voor die gerelateerd zijn aan de drie peilers van mensen – organisatie – maatschappij. Vooraleer deze aspecten worden besproken, geef ik eerst twee illustraties van projecten die in hun aanpak de onderliggende filosofie van HRM vanuit diversiteit reflecteren.

##### **4.1. Tewerkstelling van laaggeschoolden: twee illustraties**

Een eerste illustratie is de tewerkstelling van laaggeschoolde vrouwen in een instelling van mentaal gehandicapten. Oorspronkelijk werkten in deze instelling hoofdzakelijk A1 opvoeders. Omwille van de werkdruk kwamen ze echter niet toe aan het eigenlijke werk nl. het begeleiden van deze mentaal gehandicapten. De opvoeders moesten té veel tijd steken in het baden van deze mensen en het wassen van linnengoed en kleren. De personeelsdirecteur nam samen met de VDBA het initiatief om een opleiding te geven aan ongeschoolde vrouwen rond huishoudelijke hulp en een basisopleiding over gezondheidszorg. Deze laatste opleiding leerden de laaggeschoolde vrouwen in de leefgroepen van mentaal gehandicapten waar ze begonnen te werken. De personeelsmanager creëerde ook de mogelijkheid om de organisatie van hun arbeid aan te passen aan hun specifieke noden. In tegenstelling tot de A1 opvoeders hoefden de laaggeschoolde vrouwen niet in ploegenarbeid te werken, en was deeltijds werken een mogelijkheid zodat zij het werken konden combineren met hun thuissituatie. Dit voorbeeld toont reeds aan hoe begeleiding en

opleiding op de werkvloer gebeuren, hoe organisatievoorwaarden worden aangepast en het belang van samenwerking met een maatschappelijke actor, VDAB.

Een tweede illustratie verwijst naar Interface projecten, een opleidings- en werkervaringsprogramma dat is opgestart in het Antwerpse om verdringing van laaggeschoolden op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Momenteel loopt het project in alle provincies in Vlaanderen. Een Interface project wil de concrete personeelsbehoefte van een bedrijf koppelen aan de begeleiding en opleiding van langdurende en lager geschoolde werkzoekenden, en dit in samenwerking met andere relevante actoren op het tewerkstellingsveld (VDAB, werknemersorganisaties, vakbonden, opleidingsorganisaties,...). Dit gebeurt heel concreet door voor knelpuntberoepen een aantal lagergeschoolden training en werkervaring op de werkvloer aan te bieden. Men werkt met 'leereilanden' waarin deelnemers onder begeleiding van een directe lijnchef en een externe begeleider rechtstreeks worden opgeleid. Zo was er bijvoorbeeld een partnership met het Hilton-hotel waar een tekort was aan kamermeisjes. Via de VDAB<sup>2</sup> werden geïnteresseerden opgespoord en deze kregen een praktische opleiding in het hotel zelf, specifiek voor deze vacature (Steunpunt VAW, 1996). Op deze manier wordt werkervaring gekoppeld aan tewerkstelling wat sterk motiverend werkt voor de werkzoekende.

#### **4.2 HRM en mensen: ondersteuning van noden en behoeften**

De peiler 'mensen' verwijst naar de noodzaak om een HRM op maat te maken en aandacht te hebben voor de specifieke behoeften van een bepaalde groep van mensen. De aandachtspunten voor laaggeschoolden die uit de interviews naar voren kwamen blijken verband te houden met de HRM activiteiten van selectie, opleiding en begeleiding.

Selectie. Vanuit onderzoek naar recrutering en selectie is reeds aangetoond hoe subjectieve factoren zoals geslacht, etniciteit, taalbeheersing en sociale vaardigheden vaak in het nadeel van laaggeschoolden spelen. Een cruciaal knelpunt blijkt de stereotype beeldvorming te zijn die leeft over laaggeschoolden: te laat komen, hoog alcoholgebruik, vechtersbazen,... Een voorbeeld van een effectieve manier om hier mee om te gaan komt uit de Interface projecten waar de Interface bemiddelaar een onderscheid maakt tussen niet-onderhandelbare en onderhandelbare criteria. De HR manager of bedrijfsleider kan niet-onderhandelbare criteria zetten zoals bijvoorbeeld

geen vrouwen voor zware arbeid. Anderzijds schuift de Interface-bemiddelaar andere kenmerken naar voor die wel zouden moeten kunnen zoals bijvoorbeeld migrant zijn, politieke vluchteling zijn of een strafblad hebben. Door ook mensen met stereotype kenmerken toe te laten tot een Interface leereiland krijgen deze mensen een mogelijkheid tot tewerkstelling. Het zijn nadien de prestaties van deze mensen die bepalen of zij al dan niet slagen in het project en kunnen blijven werken in de organisatie. De vooroordelen die maken dat zij in eerste instantie geen kans zouden krijgen worden grotendeels weggenomen doordat zij een concrete vooropleiding krijgen. Men baseert een beslissing op concrete feiten waardoor stereotype beeldvorming geen kans krijgt. Een gelijkaardige manier van werken zou een HR manager kunnen toepassen naar het lijnmanagement toe.

Opleiding. Uit de interviews en de ervaring van Interface projecten blijkt het belang van maatwerk zowel wat betreft jobrelevante technische kennis als arbeidsattitudes. Men beklemtoont het belang om op te leiden voor concrete vacatures in een bedrijf. Dit houdt in dat de opleiding alleen deze elementen omvat die onmiddellijk relevant zijn voor de uitoefening van de job waarvoor wordt opgeleid. Cursisten leren werken om die panelen te maken die het bedrijf produceert, zij leren werken met de afwasstraat die zij concreet gaan bedienen, leren de laadschema's aan voor het transportbedrijf dat hen gaat aanwerven, enz. Dit betekent dat de opleiding gebeurt op de werkvloer, met de apparatuur en gedeeltelijk door de collega's en chefs waarmee ze na indienststreding zullen werken. Dit maatwerk geldt ook voor opleiding van arbeidsattitudes. Het zijn die attitudes die in de specieke organisatiecultuur sterk beklemtoond worden waar aandacht aan besteed wordt.

Begeleiding. Uit onderzoek (De Clercq & Notelaers, 1997; Vitamine W, 1997) alsook uit de interviews komt naar voor dat vooral de begeleiding van het grootste belang is. Hierbij beklemtoont men het maatwerk van begeleiding alsook de houding van de begeleider. Net zoals bij het aspect opleiding wordt het aspect van maatwerk bij begeleiding naar voor geschoven. Kenmerken van een professionele begeleiding zouden de volgende aspecten omvatten: het correct kunnen kunnen inschatten wat een deelnemer kan en niet kan, begrijpen hoe hij/zij leert en waar zijn/haar grenzen liggen. Tegelijkertijd benadrukte men dat maatwerk niet betekent dat alles kan. Het is belangrijk dat deelnemers weten wat er van hen verwacht wordt



en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt in verband met doelstellingen en attitudes waarop deelnemers kunnen aangesproken worden.

Naast wat men doet, blijkt ook de manier waarop de begeleiding wordt aangepakt cruciaal te zijn. Eén van de meest belangrijke knelpunten die de geïnterviewden aanhaalden is dat laaggeschoolden soms de begeleiding ervaren als betutteling en het werk niet als volwaardig ervaren. Zij wensen als werknemer au serieux genomen te worden en niet als laaggeschoolden. Een goede begeleiding heeft volgens de geïnterviewde bemiddelaars dan ook alles te maken met waardering en respect. Dit verwijst terug naar één van de basisveronderstellingen van het HRM vanuit diversiteit.

Ondanks de ogenschijnlijke wenselijkheid van deze drie acties en aandachtspunten zijn enkele kritische bedenkingen noodzakelijk. Initiatieven zoals het wegnemen van hinderpalen via een vooropleiding of het zorgvuldig evalueren van functievereisten zijn erop gericht om de drempels te verlagen tot intrede. Of met andere woorden, de doelstelling hier is om laaggeschoolden dezelfde kansen te geven als hogergeschoolden. Vanuit de genderliteratuur (Benschop, 1996; Liff & Wajcman, 1996) benadrukt men echter dat het realiseren van zulke gelijke behandeling problematisch is omdat deze gelijkheid betekent dat men nog steeds beoordeeld wordt tegenover de norm, in dit geval hooggeschoold zijn. Initiatieven die erop gericht zijn om gelijkheid te behalen veronderstellen dat er geen verschil is tussen lagergeschoolden en hogergeschoolden. Vanuit het principe van heterogeniteit en respect voor de diversiteit blijkt deze veronderstelling niet meteen de meest aangewezen om een HRM vanuit diversiteit te ontwikkelen. Tegelijkertijd kunnen acties zoals opleiding en begeleiding specifiek gericht naar laaggeschoolden, ook problematisch zijn omdat zij stigmatiserend kunnen werken. Het gevaar van zulke initiatieven die de verschillen beklemtonen bestaat er immers in dat verschillen tussen laaggeschoolden en hooggeschoolden worden gepolariseerd en dat men laaggeschoolden als een homogene groep gaat beschouwen.

Een mogelijke oplossing die naar voor geschoven wordt vanuit genderliteratuur, is het definiëren van gelijkheid vanuit het perspectief van de 'andere'. Dit betekent dat de norm geherdefinieerd wordt in termen van de noden en behoeften

van de 'andere' (Liff & Wajcman, 1996), in dit geval laaggeschoolden. Dit herkaderen van de norm brengt ons bij de noodzaak om het organisatiebeleid te veranderen.

#### **4.3 HRM en organisatiebeleid: aandacht voor noodzakelijke variatie**

Als tweede peiler van een HRM model vanuit diversiteit, verwijst organisatiebeleid naar de manier waarop het werk georganiseerd is. Het herkaderen van de norm verwijst ook naar het organisatiebeleid als cruciale factor omdat de jobcondities en werkvoorwaarden in een organisatie vaak geconstrueerd zijn rond de vaardigheden en manier van werken van de normwerknemer, in dit geval hooggeschoolden. De vraag is aan de orde hoe een bedrijf georganiseerd kan worden waar de werkomstandigheden niet enkel ontworpen zijn voor deze normwerknemer. Het herkaderen van de norm om met diversiteit te werken betekent essentieel dat men het idee van een gestandaardiseerde organisatie, een uniforme manier van werken verlaat.

Vanuit de interviews over de tewerkstelling van laaggeschoolden werd dit herkaderen van de norm voor laaggeschoolden gezien als een bereidheid vanuit het management om functiesplitsing te overwegen, flexibele werkafspraken te maken rond arbeidsmodaliteiten en operationele doelstellingen, en de manier van leidinggeven.

Functiesplitsing. Een initiatief om tewerkstelling te creëren voor laaggeschoolden verwijst naar arbeidsdeling en meer bepaald functiesplitsing of taaksplitsing waar men gemakkelijke taken afsplitst en zo functies creeërt voor laaggeschoolden. In het voorbeeld van de instelling van mentaal gehandicapten blijkt deze organisatorische interventie niet enkel te leiden tot tewerkstelling van laaggeschoolden maar verbeterde het de kwaliteit en dienstverlening van de ganse organisatie. Ook in het casestudie onderzoek van Pollet en collega's (1998) kwam functiesplitsing als een mogelijke oplossing naar voor. In de huidige structuur van de onderzochte organisaties bleek er vaak een beperkte organisationele ruimte aanwezig om functiesplitsing door te voeren. Deze interventie in de arbeidsdeling wordt echter onder voorbehoud aanbevolen omwille van de mogelijke gevaren zoals een te sterk doorgedreven arbeidsdeling, afstemmingsproblemen en geen leermogelijkheden voor de afgesplitste functie (Pollet et al., 1998).

Flexibele werkafspraken. Een aspect dat uit de interviews vaak naar voor kwam als een belangrijke moeilijkheid voor de intrede van laaggeschoolden zijn de

arbeidsmodaliteiten zoals uurregeling en vervoer. Uit de praktijk blijkt dat laaggeschoolden, voornamelijk vrouwelijke lagergeschoolden, problemen ervaren met late uren of ploegenarbeid omwille van gezin en kinderopvang. Een aangepaste uurregeling zodat gezin en werk beter gecombineerd kunnen worden zou de tewerkstelling van deze lagergeschoolden ondersteunen. Gebrek aan mobiliteit blijkt een ander veelvoorkomend probleem voor laaggeschoolden te zijn. Hier zou aandacht voor car-pooling of uurregeling aanpassen aan openbaar vervoer mogelijke oplossingen zijn.

Een tweede moeilijkheid die ter sprake kwam zijn de relaties met collega's of leidinggevendenden. De tewerkstelling van laaggeschoolden kan weerstand oproepen bij collega's, ploegbazen of productiemanagers. Vaak blijkt deze weerstand te maken hebben met het moeilijker halen van de productienormen omdat een laaggeschoolde-in-opleiding deel uitmaakt van de ploeg. Het tijdelijk aanpassen van operationele doelstellingen zou een beleidsbeslissing zijn dat getuigt van inzicht in de werkcontext waarin het personeel - zowel de laaggeschoolden als de ploegbaas of productiemanager - moet werken.

Manier van leidinggeven. Een derde aandachtspunt uit de interviews met de bemiddelaars verwees naar de manier van leidinggeven voor laaggeschoolden. Ook uit interviews met lagergeschoolde arbeiders zelf (Janssens, 1996) bleek dat zij het heel sterk waarderen indien hun chef hen persoonlijk kent en persoonlijk aanspreekt. Eén arbeider drukte dit als volgt uit:

*“Ik heb de laatste vijf jaren al drie nieuwe bazen heeft gehad maar zij leren hun mensen niet echt kennen. Ook met de mensen eens klappen over de problemen wordt niet gedaan, misschien omdat het weinig met het werk te maken heeft, ik weet het niet, maar het komt het werk in ieder geval niet ten goede”.*

Lagergeschoolden blijken te verwachten dat leidinggevende hen als persoon benaderen en niet als een nummer. Persoonlijke, directe communicatie blijkt voor hen een belangrijke motivator te zijn.. Zo schijnen ze ook te verwachten dat leidinggevendenden bij het geven van kritiek hen individueel aanpakken, en zich niet beperken tot algemene negatieve uitspraken over hoe de groep het doet (Janssens, 1996). De vraag naar meer aandacht voor persoonlijke omgang en meer luisteren kwam ook uit de interviews als een vaak gehoorde uiting van laaggeschoolden.

Ervaring via projecten in productiebedrijven suggereert dat de oorsprong van dit gebrek aan persoonlijk contact vaak ligt in de promotiecriteria voor ploegbazen of productiemanagers. In vele organisaties, en voornamelijk in de productieomgeving, ligt de klemtoon op het ontwikkelen van technische vaardigheden. Dit heeft als gevolg dat sommige leidinggevendenden zich niet sterk genoeg voelen wanneer het over persoonlijke en sociale zaken gaat. Dit uit zich dan in gedragingen van leidinggevendenden zoals conflicten uit de weg gaan, ze toedekken of wachten tot problemen escaleren vooraleer ze bespreekbaar maken. HRM kan hier een belangrijke rol spelen door promotiecriteria te herbekijken of opleidingsprogramma's te beklemtonen die gericht zijn op sociale vaardigheden zoals conflicthantering, communicatie, geven van feedback, voeren van functioneringsgesprekken,...

Belangrijk om te erkennen is dat deze veranderingen in het organisatiebeleid niet enkel de bekommernissen van laaggeschoolden zijn. Ook voor andere werknemers kan bijvoorbeeld een aangepaste uurregeling een behoefte zijn. Dit zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat 30 uur per week de norm wordt voor mensen met gezins- of andere verantwoordelijkheden. Het herkaderen van de werknormen dient dus niet enkel voor 1 specifieke doelgroep te gebeuren maar tevens voor anderen. Algemeen betekent het weggaan van een gestandaardiseerde en genormeerde organisatie dat men verschillende behoeftenkaders uitwerkt voor verschillende doelgroepen en nieuwe normen formuleert op basis van deze behoeften. Hierdoor worden de werkcondities getransformeerd tot condities die niet enkel werkzaam zijn voor de normwerknemer maar tevens voor 'de andere/het andere' (Liff & Wajcman, 1996).

#### **4.4 HRM en maatschappij: maatschappelijke herkadering en afstemming met maatschappelijke actoren**

Naast het organisatiebeleid brengt de noodzaak tot het herkaderen van de norm ons tevens bij de derde peiler, namelijk de maatschappij. Het zou niet erg realistisch zijn om het herkaderen van werknormen enkel als opdracht te zien voor organisaties. De mogelijkheid tot intrede en tewerkstelling van laaggeschoolden en andere risicogroepen ligt immers diep ingebed in de maatschappelijke veronderstellingen en

normen rond werken. Dit brengt ons bij een discussie over maatschappelijke herkadering en samenwerken met externe maatschappelijke actoren.

Maatschappelijke herkadering. Het zou naïef zijn om te verwachten dat enkel organisatorische veranderingen volstaan om de integratie van laaggeschoolden te realiseren. Zoals eerder reeds beschreven, wordt het aanpassen van de selectiemethoden aan de noden van de laaggeschoolden als remedie voorgesteld om de intrede van laaggeschoolden te stimuleren. Maar, problemen van intrede situeren zich niet enkel in de selectiemethoden, zij bevinden zich tevens in het maatschappelijk profiel. De stereotype beeldvorming die de verdringingsprocessen bij selectie stuurt heeft niet zozeer te maken met het ontbreken van rationele criteria of instrumenten maar heeft sterk haar oorsprong in de waarden die de maatschappij benadrukt. Ook de bevinding dat laaggeschoolden nood hebben aan maatwerk-opleiding op de werkvloer is een voorbeeld van hoe formele opleiding niet steeds aansluit met wat in de praktijk nodig blijkt te zijn. Hier hebben andere maatschappelijke organisaties, met name opleidingsinstellingen, ook hun verantwoordelijkheid.

Vanuit deze voorbeelden maar ook vanuit de diversiteitsliteratuur komt het belang naar voor om deze problematiek van 'de andere/het andere' in een maatschappelijke debat te situeren rond de normen van werk. Een eerste aanzet vindt men terug bij sommige beleidsinstanties die beginnen te spreken over lager-geschoolden in plaats van laaggeschoolden om zo het label en de daaraan gekoppelde stereotype beeldvorming te veranderen. Maar de vraag dringt zich op of het herbenoemen in deze termen effectief is. Of zoals de bestuurder van een sociaal-economie bedrijf waar voornamelijk laaggeschoolde vrouwen, migranten en mensen met een handicap werken het uitdrukt: "Het ergste wat onze mensen kan overkomen is hen bestempelen als behorende tot een risicogroep". Om de beeldvorming en normen te veranderen, lijkt het eerder aangewezen om de aandacht niet langer uitsluitend te richten op de zogenaamde risicogroepen maar ook op de normwerknemers. Want is het gedrag van normwerknemers zonder probleem? Zijn hooggeschoolde werknemers soms niet erg carrière gericht met korte termijn doelstellingen waardoor zij enkel hun eigen belang nastreven? En zijn jobs voor hooggeschoolden soms niet zo ontworpen dat ze moeilijk te combineren zijn met familieverantwoordelijkheden? Het in vraag stellen van de huidige norm is hoogstwaarschijnlijk een bijkomende noodzaak om de

doelstelling van het maatschappelijke debat te bereiken, namelijk het veranderen van werk en jobs zodat ze meer toegankelijk zijn voor alle werknemers.

Dit maatschappelijk debat rond de normen en betekenis van werk start echter nog maar pas. Momenteel blijkt een bereidheid om samen te werken met andere maatschappelijke actoren rond de tewerkstelling van 'anderen' reeds een stap in de goede richting. Deze houding is niet zo evident omdat het HRM discours, zoals het werd ontwikkeld in de jaren 80, in het strategische centrum van de organisatie werd gepositioneerd waardoor men voornamelijk aandacht had voor het perspectief van de aandeelhouders. Aandacht voor het perspectief van 'de andere/het andere' zou kunnen betekenen dat HRM een meer marginale plaats in de organisatie inneemt (Nkomo & Ensley, 1999; Steyaert & Janssens, 1999).

Vanuit de interviews kwam een samenwerking met gespecialiseerde instanties naar voor als een zeer effectieve manier om de intrede en integratie van laaggeschoolden te bevorderen. Maar het vraagt tegelijkertijd ook aandacht voor externe en interne afstemming.

Externe afstemming. In het kader van tewerkstelling voor laaggeschoolden evolueren de verschillende bemiddelingsinitiatieven in Vlaanderen meer en meer naar geïntegreerde dienstverlening (Steunpunt WAV, 1996). Zo nemen de Interface projecten de werving en de voorselectie van de doelgroepkandidaten op zich en coördineren ze de verschillende vormingsluiken waar zij opleiding combineren met een aanbod van verschillende diensten en individuele begeleiding van de cursisten tijdens de opleiding.

Een HRM beleid dat open staat voor de noden en behoeften van verschillende groepen werknemers kan zich richten naar deze verschillende organisaties die kennis en ervaring hebben opgebouwd rond werken met 'andere' werknemers. Op deze manier opent het HRM de grenzen van haar beleid naar de maatschappij en kan samenwerking met andere organisaties rond een bepaalde problematiek de tewerkstelling van een heterogene groep van werknemers ondersteunen.

Zulke samenwerking is echter niet steeds vanzelfsprekend en vraagt van sommige partijen dat zij een nieuwe rol opnemen. Vanuit de interviews bleek dat de verschillende opleidings- en bemiddelingsorganisaties in het verleden wel eens tegenstrijdige belangen hadden, of dat men zich vasthoudt aan een bepaalde rol die

voornamelijk de eigen positie bevestigt. Uit de ervaring van een Interface bemiddelaar bleek dan ook dat een samenwerkingsinitiatief waar de verschillende partijen een complementaire rol op zich nemen de meeste kans op slagen heeft.

Interne afstemming. Een samenwerking met externe partijen vraagt ook intern veel afstemming. Uit de ervaring van geïnterviewden bleek dat het noodzakelijk is om alle betrokken partijen, met name, ondernemingsraad, syndicale delegatie, ploegbazen, collega's, op de hoogte te brengen van een samenwerkingsinitiatief. De doelstelling van het informeren en het communiceren met de betrokken partijen is zowel misverstanden te vermijden alsook een draagvlak te creëren waardoor het initiatief mogelijk wordt. Zo kunnen vakbonden eventueel percipiëren dat de organisatie misbruik maakt van de laaggeschoolden, collega's kunnen zich bedreigd voelen door een tijdelijk goedkopere werkkraacht. Informatie over het concrete initiatief met de daaraan verbonden condities is cruciaal om misverstanden te vermijden. Daarnaast kan communicatie met de andere partijen een betrokkenheid naar het project toe te weeg brengen waardoor het ondersteund wordt door verschillende mensen in de organisatie. Zulke ondersteuning is cruciaal voor het slagen van het project. Tussentijdse evaluaties van het project waar ook de verschillende partijen gevraagd worden versterkt deze betrokkenheid waardoor bijstellingen kunnen gebeuren.

## 5. Conclusie

In deze tekst werd de vraag gesteld in welke mate het huidige dominante HRM discours de intrede en integratie van laaggeschoolden kan bevorderen. Een analyse naar de onderliggende veronderstellingen van HRM en het gevoerde beleid naar zogenaamde risicogroepen toe toonde aan hoe de voornaamste hinderpaal het vasthouden aan het idee van een normwerknemer blijft en de uitsluiting van 'de andere/het andere'. Het hiervoor gestelde model van HRM trachtte een aanzet te geven hoe verscheidenheid de norm kan worden met waardering voor de eigenheid van 'de andere/het andere.'

Vanuit de erkenning van verscheidenheid lijkt een cruciale vraag te zijn waar het hier allemaal om gaat. Zijn we er zeker van dat we alles op school geleerd hebben? Hoeveel creativiteit is er al niet verloren gegaan, met al dat geschool? Is lage, korte scholing geen kant van onze menselijkheid die we moeten leren zien, waarderen, een

kant die meer intrigeert dan een probleem is? Laaggeschoolden integreren is dan ook erg betrekkelijk. Vanuit het geloof en respect voor de eigen specificiteit betekent het een verlies indien laaggeschoolden een soort van would-be geschoolden moeten worden. Immers, als een HRM beleid zich echt interesseert voor het menselijk kapitaal en potentieel, houdt dit dan niet in dat men tevens geïnteresseerd is voor de eigenheid van het 'laag-geschoold' zijn, en de wereld die dat met zich meebrengt?

## Referenties

- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1997), *Understanding gender and organizations*. Sage: London.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, Q.D. & Walton, R.E., (1984), *Managing human assets*. Free Press, New York.
- Benschop, Y. (1998), 'Diversiteit aan het werk'. In: H. Doorewaard, W. De Nijs & Y. Benschop (red.), *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Lemma, Utrecht, 253-294.
- Benschop, Y. (1996), *De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties*. Van Gorcum: Nijmegen.
- De Clercq, M. & Notelaers, G. (1997), 'Werkervaring werkt.' In: *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, 1/2, 186-189.
- Denolf, L. & Denys, J. (1996), *Hoe werven bedrijven in België? 1995*. UPEDI, Brussel.
- Denys, J. (1993), *Openbare arbeidsbemiddeling en arbeidsallocatie*. Steunpunt WAV, Leuven.
- Doorewaard, H., De Nijs W. & Benschop Y. (1998) (red.), *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Lemma, Utrecht.
- Holderbeke, F. (1996), 'Laaggeschoolden: (g)een risicogroep?'. In: *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, nr 3.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (1996), 'Cultuur en human resource management: operationele en ethische principes'. In: *Tijdschrift voor Economie en Management*, 3, 327-354.
- Janssens, M. (1996), 'De werkbeleving van arbeiders na herstructurering'. Intern rapport K.U.Leuven.
- Lamberts, M. (1994), 'Ze vragen zoveel aandacht, meneer.' In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 10, 111-121.



Liff, S. & Wajcman, J. (1996), 'Sameness and difference revisited: which way forward for equal opportunity initiatives?'. In: *Journal of Management Studies*, 33, 1, 79-94.

Pollet, I., Van Hootegeem, G., Jorens, E. & Wijns, J. (1998), *Lager recrutereren, hoger waarderen*. HIVA - Cevora - Andersen Consulting.

Nkomo, S. & Ensley, M. (1999), 'Déjà vu: Human resource management's courtship of strategic management'. In: *Organization* 6, 2, 344-352.

Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid, Vorming, (1996), *Dossier laaggeschoolden op de arbeidsmarkt*. Acco: Leuven.

Steyaert, C. & Janssens, M. (1999), 'Human and inhuman resource management: Saving the subject of HRM', In: *Organization* 6, 2, 181-199.

Storey, J. (1995), 'Human resource management: still marching on, or marching out?'. In: J. Storey (ed.), *Human resource management: a critical text*. Routledge, London, 3-32.

Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982), 'Strategic human resource management'. In: *Sloan Management Review* 23, Winter, 47-62.

Townley, B. (1994), *Reframing human resource management: power, ethics and the subject at work*. Sage, London.

Van Gelder, E. (1998). Aidspatienten en HIV-geïnfekteerden in de bedrijfswereld. Licentiaatsverhandeling Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven.

Vanhoren, I., Wets, J. & Struyven, L. (1998), 'Meer cijfers achter de letters.' In: *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, 1/2, 63-67.

Vitamine W. (1997), 'Methodiek: concrete tips'. In: *Jubileumboek*.

<sup>1</sup> IPAC is in Vlaanderen een centraal informatiepunt en spreekbuis van het aidsveldwerk naar de overheid toe.

<sup>2</sup> Eerder in dit artikel werd onderzoek vermeld waaruit bleek dat VDAB het meest gebruikelijk maar niet noodzakelijk het meest effectieve recruiterskanaal was. Ondanks deze bevinding wordt er in een Interface project wel gebruik gemaakt van dit kanaal omwille van verdere samenwerkingsverbanden.